

Вісник Харківського державного економічного університету. – 2000. – № 1. – С. 41-43.

3.Щегельська О. Трансформація: з чого почати? // Рынок капитала. – 2000. – №19-20. – С. 27-29.

4.Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 336 с.

5.Мельник А. Трансформация системы планирования на предприятиях России // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4. <http://www.ptpu.ru>

6.Созинов В.А. Разработка управленческого решения: Конспект лекций. Ч.1. <http://abc.vvsu.ru>

Получено 24.04.2003

УДК 658.012.4

О.М.ТАРЯНИК

Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури

ВІПЛИВ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА СТРАТЕГІЮ

Розглядаються проблеми формування стратегії підприємств, у тому числі комунальних в сучасних умовах. Пропонуються методичні підходи до визначення факторів, що впливають на вибір пріоритетів розвитку, інтегральних показників. Визначаються критерії для класифікації стратегій, а також підприємств за інтересами і можливостями.

Функціонування і розвиток українських підприємств у сьогоднішній складній та динамічній ситуації висуває підвищені вимоги до формування стратегії або програми дій, що визначає орієнтири діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Проблема формування стратегії діяльності підприємства безпосередньо пов'язана з основним завданням управління або менеджменту – ефективним, рентабельним функціонуванням підприємства у зовнішньому середовищі.

Основні положення теорії стратегії були розроблені зарубіжними вченими у другій половині 20 ст. у процесі переходу від індустріального до постіндустріального суспільства [1, 5]. Оскільки ці положення не враховують специфіку країн з перехідною економікою, необхідним є їх критичне переосмислення. Тому дослідження вітчизняних вчених мають на меті адаптувати теорію і методологію стратегічного управління до умов України [2-4]. Але, незважаючи на те, що існує багато наукових розробок з даних питань, проблеми стратегічного управління підприємствами, формування стратегії підприємства є недостатньо висвітленими в економічній літературі і вимагають подальшого вирішення. Сучасний процес формування стратегії підприємства не враховує етапів визначення пріоритетів розвитку, а також типу стратегічних інтересів і можливостей підприємства.

Отже, проблеми формування стратегії підприємств потребують постановки наступного завдання: визначення критеріїв для класифікації стратегій, а також типів стратегічних інтересів і можливостей під-

приємств, удосконалення аналізу внутрішнього потенціалу підприємств та процесу формування стратегії на основі пріоритетів розвитку, визначення факторів внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища, що найбільше впливають на вибір пріоритетів розвитку, а також ступеня впливу зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Вирішення цих завдань можливе за допомогою використання методів групування, аналізу та синтезу, кореляційного аналізу та інших методів.

Для досягнення поставленої мети підприємець проводить комплексний аналіз внутрішнього потенціалу та стану зовнішнього середовища, в якому він діє, на основі чого визначаються доцільні напрямки діяльності або пріоритети розвитку і стратегія, що базується на даних пріоритетах.

У даний час не існує єдиної класифікації стратегій суб'єкта підприємницької діяльності, а існуючі підходи до розгляду зазначеної проблеми мають якісно неоднорідний характер, не мають комплексності [1, 5]. Пропонується використовувати оригінальний набір критеріїв для класифікації стратегій підприємства (продукт, ринок, етап життєвого циклу галузі, становище підприємства у галузі, критерій лідерства у конкуренції), кількість можливих станів яких є різною. При цьому необхідно виділяти ієрархію рівнів стратегій, побудовану на підставі причинно-наслідкового і системного підходів до вирішення питання стратегічної орієнтації суб'єкта підприємництва.

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємств пропонується проводити в три етапи:

- 1) визначення відносних показників для аналізу;
- 2) розподіл показників на групи та побудова графіків;
- 3) проведення аналізу та подання висновків.

До показників, що характеризують внутрішній потенціал підприємства, ми віднесли такі, як рентабельність, прибутковість та ліквідність реалізованої продукції, продуктивність та прибутковість праці, витрати на 1 грн. реалізованої продукції, капіталоозбросеність, оборотність капіталу, частка нової продукції та продукції на експорт у виручці від реалізації і т. ін. З метою систематизації їх було розподілено на такі шість груп: основні фінансові показники, характеристика структури продукції, що виробляється та реалізується, основні трудові показники, характеристика капіталу, аналіз використання прибутку, характеристика дебіторської та кредиторської заборгованостей. Проведений у такий спосіб аналіз дозволить визначити внутрішні можливості підприємства.

Аналіз діяльності 20 промислових підприємств Харківського регі-

ону дозволив сформувати три групи підприємств за їх стратегічними інтересами і можливостями. До першої групи потрапили підприємства з галузевими стратегічними інтересами і можливостями, які є лідерами у своїй галузі, випускають високоякісну, конкурентоспроможну продукцію, що широко експортується. У другій групі виявилися підприємства з регіональними інтересами і можливостями або ті, що працюють виключно на регіональному ринку збуту. До третьої групи потрапили підприємства, які поєднують ознаки першого і другого типів. Було визначено, що ступінь впливу факторів внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища відрізняється для кожного типу підприємств.

З метою з'ясування зв'язку між типом стратегічних інтересів та можливостей і факторами внутрішнього й зовнішнього характеру було сформовано набір з 25 факторів, характеристики яких були досліджені на прикладі вищезгаданих підприємств. Тісноту зв'язку було проаналізовано методом кореляційного аналізу, в результаті якого виявлено 15 найважливіших факторів, які мають найбільшу кореляцію з типом стратегічних інтересів і можливостей підприємств і визначають вибір пріоритетів їх розвитку.

Через те, що умова незалежності факторів не виконувалася, було виключено п'ять факторів, що були похідними від тих десяти, які залишилися. Отже виявилось, що найтісніший зв'язок існує між типом стратегічних інтересів і можливостей та наступними факторами: географією ринків, державним регулюванням входження у галузь, капіталомісткістю, прихильністю покупців до торгової марки, надійністю постачальників, наукоємністю, трудомісткістю, якістю у порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів, динамікою відновлення технологій, ступенем диференціації.

На основі коефіцієнтів кореляції цих факторів було запропоновано методичний підхід до визначення інтегральних показників сукупного впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, що здійснюють вплив на вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, які визначаються за наступними формулами:

$$K_{int}^{306} = \sum_{i=1}^5 \left(q_i^{306} \times k_i^{306} \right), \quad (1)$$

де K_{int}^{306} – інтегральний коефіцієнт сукупного впливу факторів зовнішнього середовища; q_i^{306} – коефіцієнт вагомості i -го зовнішнього фактора; k_i^{306} – оцінка характеристики i -го зовнішнього фактора.

$$K_{int}^{вн} = \sum_{i=1}^5 (q_i^{вн} \times k_i^{вн}), \quad (2)$$

де $K_{int}^{вн}$ – інтегральний коефіцієнт внутрішніх можливостей підприємства; $q_i^{вн}$ – коефіцієнт вагомості i -го внутрішнього фактора; $k_i^{вн}$ – оцінка характеристики i -го внутрішнього фактора.

За значеннями цих інтегральних показників аналізовані підприємства були розташовані в 9-клітинній матриці позиціювання, по горизонталі якої розміщувалися значення інтегральних показників внутрішніх можливостей, по вертикалі – інтегральних показників зовнішнього середовища. Провівши аналіз полів матриці позиціювання, було вироблено відповідні стратегічні пріоритети розвитку для підприємств того чи іншого поля матриці.

До процесу розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства включено етапи аналізу стратегічних інтересів і можливостей підприємства, обумовлені станом внутрішнього потенціалу і впливом зовнішнього середовища, і вибору стратегічних пріоритетів, на основі яких формулюються всі інші етапи процесу формування стратегії підприємства.

Таким чином, виконане дослідження дозволяє зберегти скоординований та збалансований розвиток підприємств, забезпечити їх високу конкурентоспроможність і ефективність. У подальшому існує об'єктивна потреба в удосконаленні підходів до оцінки економічної стратегії як на мікроекономічному, так і на галузевому рівні.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. С.Жильцова / Под общ. ред. Ю.Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.

2. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Уч. пособие. – К.: Знання-прес, 2002. – 149 с.

3. Наливайко А. Эволюция теории стратегии предприятия // Экономика Украины. – 2002. – №1. – С. 24-29.

4. Пономаренко В.С. Методологичні аспекти стратегічного управління інвестиційними процесами // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 3-8.

5. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. А.Олійник. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

Отримано 29.05.2003